

Ce document est proposé par Qualiblog. Il
ne peut être vendu | www.qualiblog.fr

Votre démarche qualité...

... en 10 étapes !

Votre démarche qualité en 10 étapes

Sommaire

Préambule	2
1. Définir l'objet de l'organisme	3
2. Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme	3
3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables	3
4. Déterminer les processus de l'organisme	4
5. Définir les activités et les séquences des processus	5
6. Définir les responsabilités des processus	6
7. Définir la documentation des processus	7
8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus	7
9. Mesurer et améliorer les performances	8
10. Continuer sans cesse !	9

Votre démarche qualité en 10 étapes

Préambule

L'ISO 9001 est sans conteste le référentiel normatif le plus en vogue dans le monde entier. Cet engouement s'explique pour plusieurs raisons. D'une part, parce qu'il conduit à une certification reconnue internationalement. D'autre part, parce qu'il est bâti sur un socle universellement reconnu que sont les 8 principes de management de la qualité ([Cf. cet article](#)). Pour finir, ce référentiel est apprécié parce qu'il n'est, en réalité, pas très difficile d'être certifié.

Si ce dernier argument peut choquer certains, il n'en reste pas moins que mettre en œuvre un système de management de la qualité, en visant ou non la certification, ne demande pas grand effort ! Le bon sens simplifie considérablement la tâche.

Ce sont les « conseillers » et les entreprises elles-mêmes qui complexifient la tâche, rendant la qualité aussi fastidieuse.

Nous allons donc vous livrer dans ce document les clés de la réussite de votre démarche qualité, en 10 étapes :

1. Définir l'objet de l'organisme
2. Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme
3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables
4. Déterminer les processus de l'organisme
5. Définir les activités et les séquences des processus
6. Définir les responsabilités des processus
7. Définir la documentation des processus
8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus
9. Mesurer et améliorer les performances
10. Continuer sans cesse !

NOTE DE L'AUTEUR

Ce document est une synthèse. Certains points sont détaillés au travers d'articles dont les liens sont établis depuis ce document. Pour plus d'informations et d'outils, n'hésitez pas à consulter le blog de l'auteur : www.qualiblog.fr ou à le contacter www.qualiblog.fr/contact.

Votre démarche qualité en 10 étapes

1. Définir l'objet de l'organisme

La première étape consiste à se poser les questions indispensables pour éviter de faire route dans la démarche.

- ➔ Quelle est la finalité de l'organisme ? Quel est son métier ? Qui sont ses clients ? Quelles sont leurs attentes ?

Puis il faut, à partir des résultats de cette réflexion, formaliser le domaine d'application, c'est-à-dire définir les activités qui sont couvertes par les dispositions du système de management de la qualité.

Enfin, il faut délimiter le périmètre du système de management de la qualité (secteur géographique, typologie de clients, activités, ...).

- ➔ A titre d'exemple, voici un domaine d'application : « Conception, réalisation et installation d'enceintes climatiques pour les métiers alimentaires ».

2. Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme

A partir de la stratégie globale de l'organisme, l'organisme doit définir la politique qualité (levier opérationnel) servant de cadre à l'élaboration des objectifs à plus court terme (objectifs annuels).



Figure 1. Déploiement opérationnel de la stratégie

- ➔ Rappel : la politique qualité = axe de développement annuel

Une fois cette politique exprimée, il faut la communiquer au personnel (à tous les niveaux) et s'assurer qu'elle soit comprise et acceptée. Pour plus d'informations sur la communication de la politique qualité consultez [cet article](#).

3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables

A partir de la politique qualité, la direction doit définir des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie.

Pour aller plus loin sur le déploiement des objectifs consultez [cet article](#).

Pour aller plus loin sur la mesure des performances de l'organisme consultez [cet article](#).

Votre démarche qualité en 10 étapes

4. Déterminer les processus de l'organisme

Les processus sont ensemble d'activités corrélées, qui interagissent pour transformer des données d'entrée en données de sortie. Gérer les activités comme des processus permet d'atteindre les objectifs de manière plus rationnelle et efficiente.

La force de l'approche processus réside dans la transversalité qu'elle induit. En effet, raisonner processus c'est faire « sauter » les cloisons qui séparent les services, c'est optimiser les flux, c'est améliorer la circulation de l'information.

Ainsi, comme l'illustre la figure ci-après, le traitement d'une réclamation ou d'un retour SAV concerne la quasi-totalité des services de l'entreprise. L'information doit donc être optimiser pour une meilleure circulation, au profit d'une plus grande satisfaction des clients.

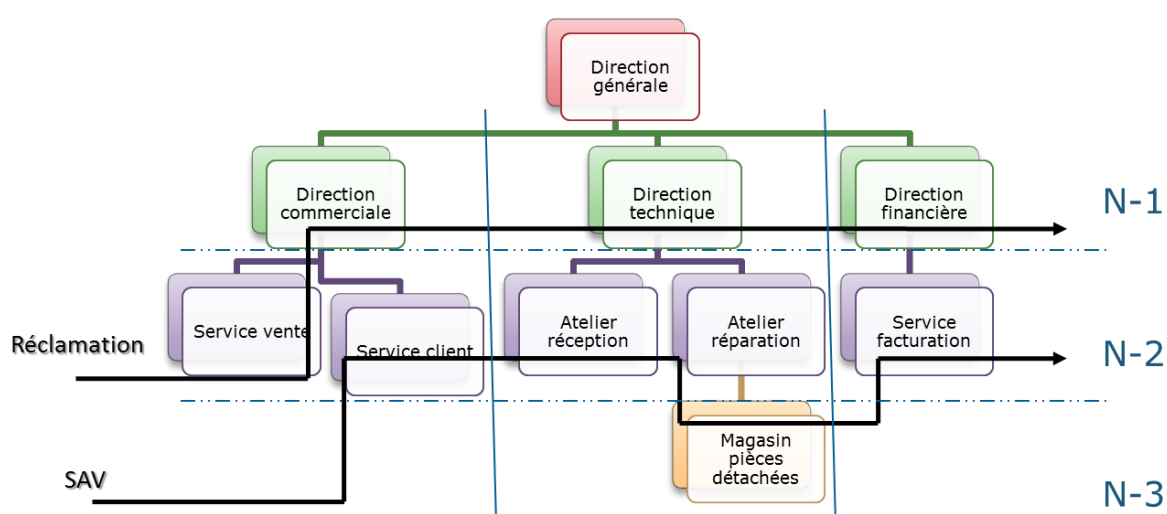


Figure 3. Illustration de la transversalité induite par l'approche processus

C'est pourquoi la norme ISO 9001 demande que les processus et leurs interactions soient identifiés et maîtrisés. La cartographie des processus (dont un exemple est présenté dans la figure 4) est un outil permettant de formaliser synthétiquement l'approche processus. La cartographie peut en outre servir de vecteur de communication en interne ([Cf. cet article](#)).

Votre démarche qualité en 10 étapes

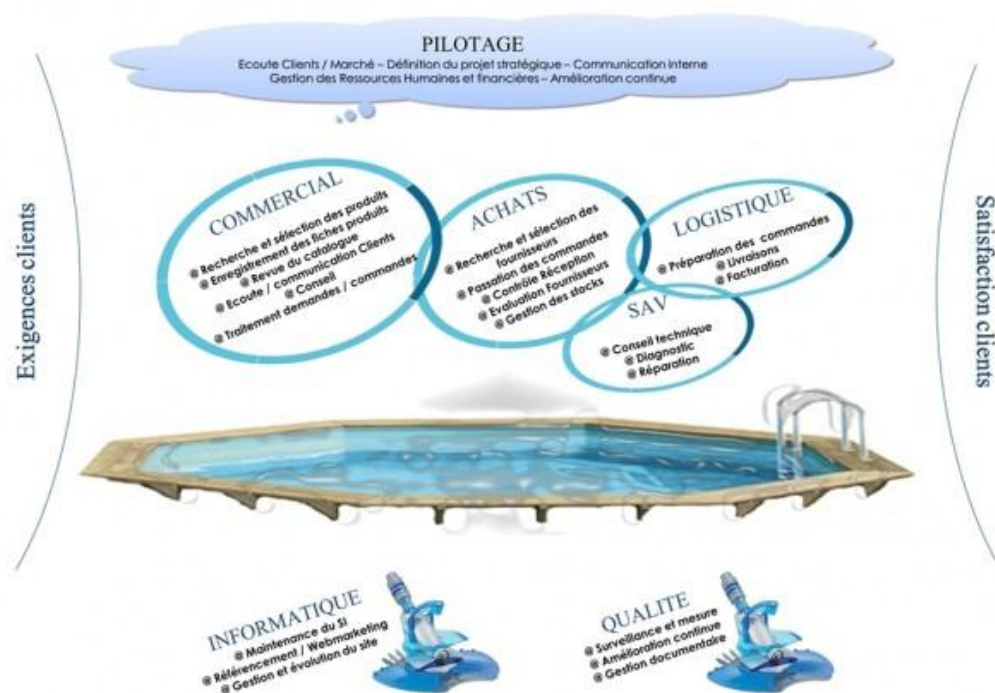


Figure 3. Exemple de cartographie des processus

Pour accroître l'efficacité d'un processus, les ressources nécessaires à son pilotage doivent être identifiées et mises à disposition : main d'œuvre, milieu, matière, matériel, méthodes (approche 5M).

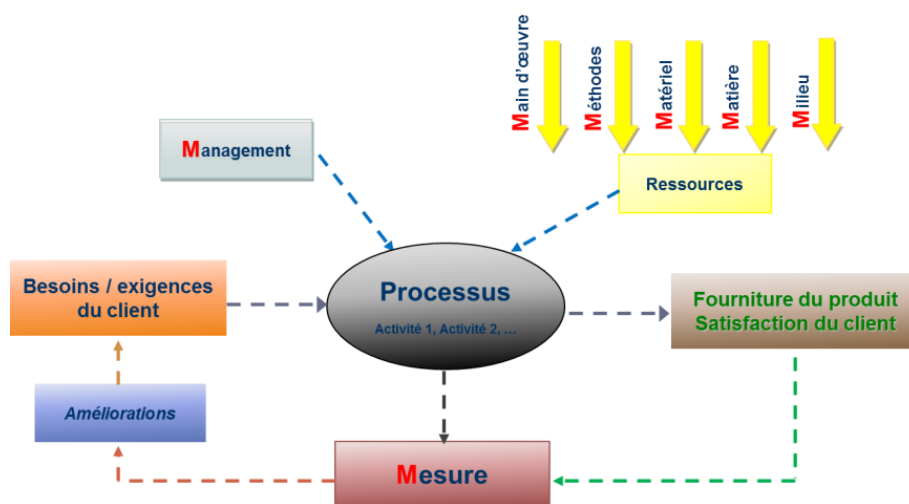


Figure 4. Représentation d'un processus faisant apparaître les 7M caractérisant le processus

5. Définir les activités et les séquences des processus

Chaque processus regroupe une somme d'activités qu'il convient de définir. Par exemple un processus achat regroupe les activités de sélection des fournisseurs, de passation de commande, de contrôle à réception et de réévaluation des fournisseurs. Chacune de ces activités doivent être

Votre démarche qualité en 10 étapes

identifiées et décrites avec le formalisme adapté à la complexité de ces activités et à la compétence du personnel.

L'approche processus induit la notion de client/fournisseur interne (approche systémique) par le fait que tous les processus interagissent les uns avec les autres. Il convient d'identifier les interactions et s'assurer de l'intégrité des flux.

A titre d'exemple, un processus de réalisation qui aboutit à un élément de sortie (par exemple un produit livré à un client) interagit avec d'autres processus (comme le management, la mesure et la surveillance, et les processus d'approvisionnement).

Des méthodes et des outils tels que diagrammes, matrices, tableaux peuvent être utilisés pour appuyer le développement des séquences de processus et de leurs interactions.

Voici une présentation ultra synthétique d'un processus :

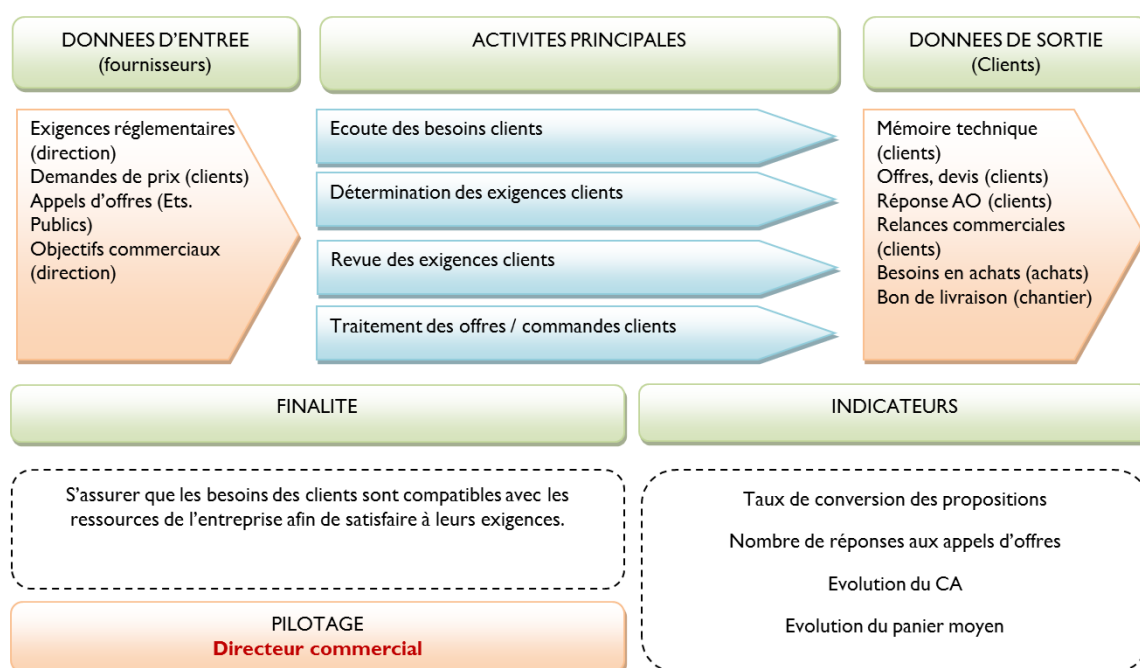


Figure 5. Exemple de fiche synthétique du processus commercial

6. Définir les responsabilités des processus

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer ce que l'on appelle des pilotes de processus.

Les pilotes de processus peuvent avoir l'une ou plusieurs des missions décrites dans la figure 6.

Votre démarche qualité en 10 étapes



Figure 6. Illustration des principales missions du pilote de processus

Pour plus d'informations sur la description des missions/responsabilités et sur l'implication des collaborateurs consultez [les articles de la section RH du Qualiblog](#).

7. Définir la documentation des processus

Les dispositions prévues pour la réalisation des activités doivent (lorsque nécessaire) être formalisées afin de garantir l'homogénéité des pratiques en cas d'absence ou de remplacement du personnel notamment.

Les procédures doivent être simples et adaptées au niveau des utilisateurs. Il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires.

Note : documenter c'est à la fois :

1. Réfléchir sur l'essentiel, les points bloquants, les risques
2. S'assurer de l'homogénéité des pratiques
3. Apporter la démonstration de conformité aux pratiques
4. Prévenir les départs non planifiés
5. Améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs

Pour plus d'informations sur la rédaction des procédures consultez [cet article](#).

8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus

Que ce soient des contrôles, des audits ou des indicateurs de performance, les activités de surveillance et (lorsque cela est possible) de mesure doivent être déployées pour vérifier l'efficacité des processus ; c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les résultats planifiés (les objectifs).

Les figures ci-après présentent l'étendue des outils à disposition.

Votre démarche qualité en 10 étapes

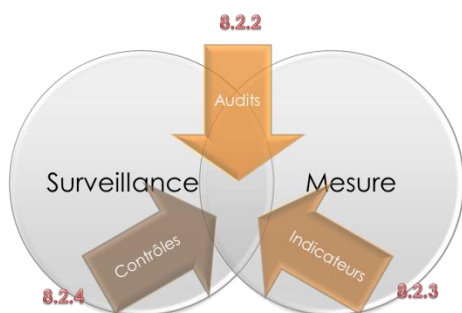


Figure 7. Activités de surveillance et de mesure

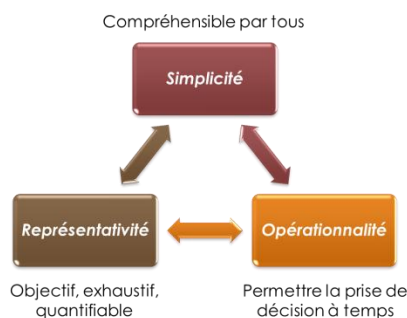


Figure 8. Les qualités des indicateurs de performance

Pour en savoir sur la définition d'indicateurs pertinents consultez [cet article](#).

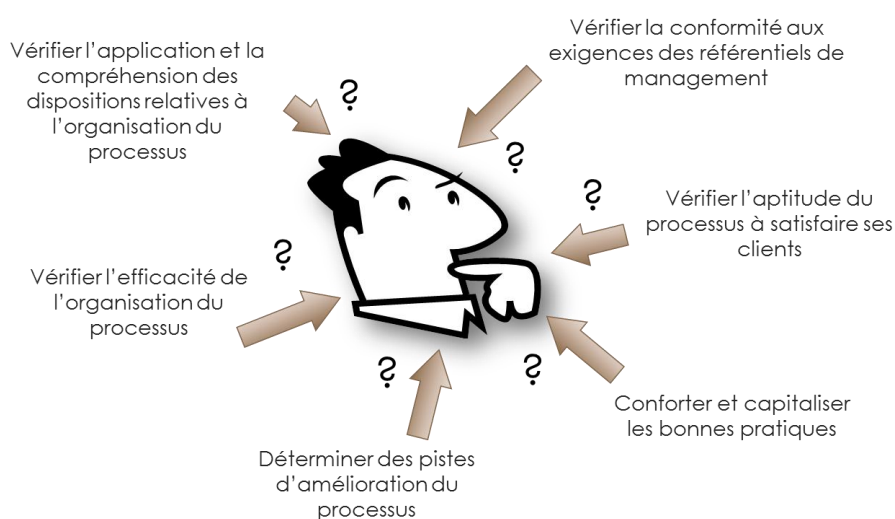


Figure 9. Les objectifs de l'audit interne

9. Mesurer et améliorer les performances

Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure précédemment citées afin d'en analyser les résultats.

Le traitement des non-conformités et des réclamations clients viendra également alimenter l'analyse des données relatives aux performances de l'organisme.

L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction ou les revues de processus mais aussi quotidiennement !

C'est notamment ici que le rôle du responsable qualité (représentant de la direction) tient toute son importance... Pour mieux connaître le rôle du responsable qualité consultez [cet article](#).

Si le contenu de la revue de direction est en partie défini par la norme ISO 9001 (chapitre 5.6.2), les revues de processus ne le sont pas. [Cet article](#) présente les enjeux de la revue de processus.

Votre démarche qualité en 10 étapes

La figure 10 présente les éléments qui peuvent être évoqués lors de ces revues :

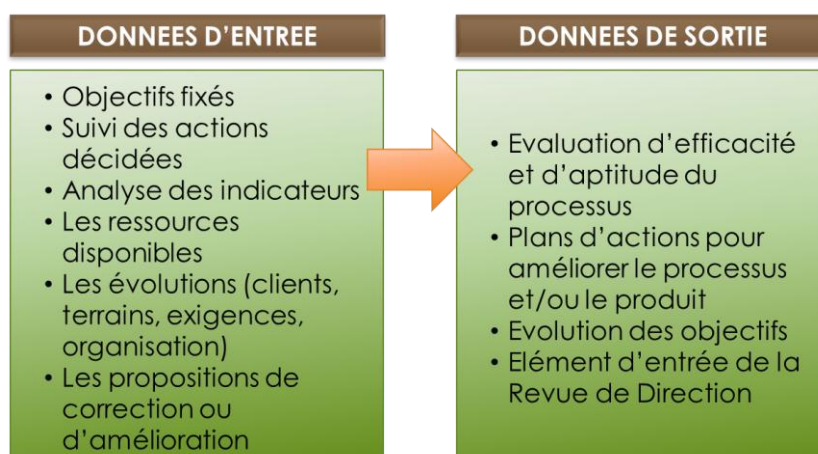


Figure 10. Les données d'entrée et de sortie des revues de processus

10. Continuer sans cesse !

A ce stade, ne vous arrêtez pas sur votre lancée. Bâtir un système de management de la qualité est plus facile qu'il n'y paraît. L'améliorer est plus délicat et demande l'implication de tous.

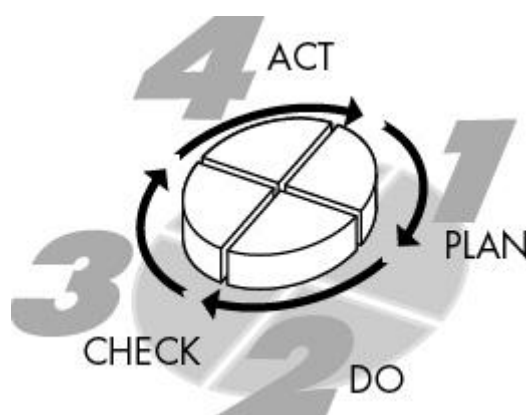


Figure 11. Représentation du principe d'amélioration continue illustré par la célèbre roue de Deming.

[Qualiblog](#) vous aide à vous inscrire dans l'amélioration continue... N'hésitez pas à consulter les [articles](#), les [dossiers](#) et à [télécharger](#) les documents mis gratuitement à votre disposition.